

УДК 657.432

**И. И. Кикоть** (Kikot.irisha@mail.ru),  
кандидат экономических наук, доцент  
Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

## МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

В статье предложены направления оценки предельной величины дебиторской задолженности и сроков отсрочки платежей с учетом возможного риска их неоплаты. Предложены показатели оценки состояния дебиторской задолженности, применяемые в процессе осуществления контроля за ее состоянием.

In the article the directions of estimation of the maximum value of accounts receivable and terms of deferred payments taking into account the possible risk of their non-payment are offered. The indicators of assessing the state of accounts receivable used in the process of monitoring its condition are proposed.

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность; риск неплатежей; показатели состояния дебиторской задолженности; интегрированный показатель состояния дебиторской задолженности; лимит дебиторской задолженности.

**Key words:** accounts receivable; non-payment risk; indicators of state of accounts receivable; integrated indicator of state of accounts receivable; limit of accounts receivable.

### Введение

*Управление дебиторской задолженностью опирается на выработку оптимальной кредитной политики, включающей решение целого ряда задач:*

- 1. Определение части оборотного капитала, возможного к применению в качестве коммерческого кредита.*
- 2. Разработка пакета индивидуальных кредитных условий для каждого покупателя.*
- 3. Разработка критического ограничения на величину дебиторской задолженности.*
- 4. Разработка системы и процедур инкассации дебиторской задолженности.*
- 5. Выработка действенной системы мер контроля состояния дебиторской задолженности.*

Первая из названных задач касается оценки части капитала, авансируемого в дебиторскую задолженность и степени эффективности его использования. Дебиторская задолженность является той мобильной частью оборотного капитала, которая оценивается на базе нормативных потребностей в остальных элементах оборотных средств: запасах сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции. Для правильного определения объемов средств, вкладываемых в дебиторскую задолженность, необходимо уточнить порядок расчета потребности в производственных запасах.

Расчет нормативных значений запасов предполагает оценку таких составляющих, как длительность производственного цикла и среднее время нахождения материалов и сырья, готовой продукции на складе до момента передачи в производство, отгрузки покупателям. Расчет данного показателя опирается либо на оценку среднего интервала между поставками/отгрузками, либо на фактический уровень запасов, уточненный на плановый объем производства/отгрузки. Правильно спланированный объем запасов имеет отношение и связь с потребностями в средствах, вкладываемых не только в дебиторскую задолженность, но и с планированием одного из источников средств – кредиторской задолженностью. В связи с этим следует отметить, что оценка потребности в планируемых запасах на базе среднего интервала поставки требует дальнейшего изучения и уточнения. На наш взгляд, наиболее рациональным подходом выявления нормативного уровня запасов является применение в планировании модели оптимальных размеров запасов (модель Уилсона) и систем управления запасами. Особенностью применения данных моделей является то, что планируемая величина запасов находится в прямой зависимости от уровня совокупных издержек хранения, единовременных затрат, связанных с получением заказа и объемом потребности в запасах. Введение в обоснование уровня затрат, связанных с хранением, цены капитала является важным моментом, позволяющим учесть стоимость источников финансирования, но при этом учитывая не стоимость капитала, авансированного в бизнес в целом, а стоимость средств, вложенных в краткосрочные активы. Для этого оценивается структура источников финансирования либо фак-

тически сложившаяся, отвечающая рациональным пропорциям, либо целевая. Целевая структура финансирования краткосрочных активов рассчитывается исходя из целевого значения объема собственных оборотных средств, определенного на базе нормативного значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами и потребности в кредитах банка на покрытие прироста потребности в текущих активах. Плановая потребность в кредитах ( $\Pi_{\text{бк}}$ ) оценивается по формуле

$$\Pi_{\text{бк}} = KA - KЗ - СОС,$$

где  $KA$  – потребность в краткосрочных активах, установленная по фактическим данным;

$KЗ$  – кредиторская задолженность, установленная на базе планируемых средних сроков отсрочки платежей;

$СОС$  – собственные оборотные средства, определенные в размере нормативного уровня собственных средств к величине краткосрочных активов.

Установление критического ограничения на величину дебиторской задолженности, предполагающее выявление рациональной величины дебиторской задолженности предлагается оценивать путем сравнения и оценки степени эффективности привлечения средств в кредиторскую задолженность и стоимости средств, вложенных в дебиторскую задолженность.

Стоимость средств, вложенных в дебиторскую задолженность ( $C_{\text{дз}}$ ), предлагается оценивать по формуле

$$C_{\text{дз}} = \left[ \frac{R_a \cdot ДЗ \cdot n}{360} - З^{кр} - \Pi \right] : ДЗ,$$

где  $R_a$  – рентабельность краткосрочных активов;

$ДЗ$  – средняя величина дебиторской задолженности по себестоимости на условиях отсрочки платежа  $n$  дней;

$З^{кр}$  – затраты по предоставлению кредита, включая затраты на юридическое оформление, транзакционные затраты (издержки ведения переговоров, поиска информации);

$\Pi$  – затраты, связанные с инкассацией дебиторской задолженности.

Эффективность привлечения средств в кредиторскую задолженность ( $\mathcal{E}^{кр}$ ), проявляющуюся в экономии процентов за банковский кредит, являющийся альтернативой финансирования, оценивается по формуле

$$\mathcal{E}^{кр} = KЗ_n \cdot Y_n - \Pi - З^{кр},$$

где  $KЗ_n$  – величина кредиторской задолженности на условиях отсрочки  $n$  дней;

$Y_n$  – уровень процентов за кредит на условиях отсрочки  $n$  дней;

$\Pi$  – финансовые потери, связанные с несвоевременным погашением долга;

$З^{кр}$  – затраты по привлечению коммерческого кредита, включая транзакционные (ведение переговоров, надбавки и др.).

Сравнивая полученные значения стоимости дебиторской задолженности с уровнем эффективности привлечения средств в кредиторскую задолженность, можно выявить рациональные сроки отсрочки, предоставляемые покупателям в заданных условиях отсрочки, получаемой от кредиторов.

Могут составляться вариантные расчеты в условиях различных случаев отсрочки. Следовательно, рациональная величина дебиторской задолженности может оцениваться на базе выявленной оценки степени эффективности предоставления коммерческого кредита, рассчитанной на условиях предлагаемых поставщиком. Вариантные расчеты производятся при различных сроках предоставления отсрочки платежа, когда выбирается период предоставления кредита, при котором будет получен максимум финансового результата (разница между эффектом привлечения средств и стоимостью дебиторской задолженности).

Планирование объема средств, вкладываемых в дебиторскую задолженность, можно начать с выявления приблизительных условий отсрочек, условий, предлагаемых покупателями. В данном случае рассматривается пакет кредитных условий: предельный период отсрочки, система ценовых

скидок, система штрафных санкций за просрочку платежей. Далее составляется первый прогноз совокупных условий отсрочек и рассчитывается разница между эффектом привлечения и стоимостью вложения средств. Положительное значение свидетельствует о том, что можно принять условия покупателей и даже без ущерба потери эффективности пересмотреть условия отсрочки в сторону увеличения. Если принимается решение об увеличении отсрочки, то в расчет принимается прирост прибыли, полученный за счет увеличения продаж на условиях увеличения отсрочки платежа. Расчеты будут иметь скользящий характер с выбором того варианта кредитной политики, который обеспечит максимальную разницу между эффектом привлечения средств и стоимостью дебиторской задолженности.

Сравнительный анализ эффектов размещения и вложения средств можно осуществлять по группам покупателей и поставщиков, объединенных по признакам масштабов и объемов сделки. Ранжирование кредиторов и дебиторов может осуществляться на три категории по методу ABC. Данное ранжирование производится по объему совершаемых сделок в следующем виде:

- А – наиболее значимые (крупные) поставщики (покупатели);
- В – менее крупные контрагенты;
- С – остальные контрагенты поставки (отгрузки), которых носят периодический характер или незначительны.

При значительном количестве контрагентов по бизнесу, предлагаемый расчет целесообразно производить по покупателям (поставщикам), входящим в группу А. Рассчитав эффект привлечения средств по всему списку кредиторов, входящих в группу А, оценивают приблизительные условия коммерческого кредитования покупателей таким образом, чтобы суммарный эффект был максимальным.

Критические ограничения на величину дебиторской задолженности накладываются ограничениями по платежеспособности покупателей. Попытка реализовать покупателям продукцию в объемах больших их платежеспособности очевидно приведет к возникновению просроченной дебиторской задолженности. Капитал будет накапливаться, создавая «узкое место» по элементу краткосрочных активов – дебиторская задолженность. Следовательно, следующим шагом в оценке объемов коммерческого кредитования являются установление степени вероятности поступления платежей от покупателей, оценка риска неплатежей. Необходимость подобной оценки возрастает особенно в условиях, когда дебиторская задолженность составляет существенную часть активов организации [1, с. 510].

Для каждого из покупателей за ряд отчетных периодов оценивается коэффициент неоплаты как отношение просроченной задолженности на конец периода к объему реализации за период, равный среднему сроку просрочки платежа, затем выявляется среднее значение данного коэффициента. На базе выявленных за плановый период объемов дебиторской задолженности устанавливается коэффициент инкассации дебиторской задолженности, как отношение выявленных запланированных объемов дебиторской задолженности к плановому объему отгрузок. Полученный по каждому покупателю коэффициент инкассации корректируется на коэффициент риска неоплаты. Например, при средней величине дебиторской задолженности 345 тыс. р., сроке отсрочки 15 дней и объеме отгрузок за плановый период 8 115 тыс. р., коэффициент инкассации составляет 0,04, коэффициент риска неплатежей данного покупателя – 0,1. Откорректируем коэффициент инкассации на коэффициент риска неплатежей:

$$K = 0,04 \cdot (1 - 0,1) = 0,036.$$

Для того, чтобы сократить отвлечение средств в дебиторскую задолженность и риск неоплаты при тех же объемах поставок, средний срок отсрочки платежа таким покупателям должен составлять:

$$\frac{0,036 \cdot 8115}{8115 : 360} = 13 \text{ дней.}$$

Критическая величина дебиторской задолженности отражена в числителе вышеприведенного расчета – 292 тыс. р.

Соответственно, можно предусмотреть повышенный размер штрафных санкций, неустоек для дебиторов, систематически допускающих просрочку платежей, или отказать в предоставлении кредита.

Для оценки платежеспособности покупателей с целью дифференциации условий кредитования применяются показатели ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости. Затем покупатели ранжируются по степени платежеспособности: первоклассные; второстепенные; платежеспособность которых требует взвешенного подхода; третьеклассные, их платежеспособность связана с повышенным риском. В зависимости от класса платежеспособности индивидуализируется набор кредитных условий, предоставляемых покупателям. Второй и третьей группе покупателей уделяется особое внимание, по отношению к ним будут проводиться дополнительные работы по ужесточению условий договора, сокращению сроков отсрочки.

Контроль состояния дебиторской задолженности целесообразно осуществлять по временным и процентным параметрам путем установления их нормативных значений. К таким параметрам рекомендуем отнести коэффициент инкассации задолженности, оборачиваемость дебиторской задолженности и лимит кредитной задолженности.

Нормативная величина задолженности выявляется на базе условий, предусмотренных договором (срок отсрочки, размер скидки) и запланированного объема отгрузок. Нормативное значение коэффициента инкассации оценивается как отношение нормативной величины задолженности к плановому объему отгрузок. Лимит кредитной задолженности устанавливается с учетом выявленного риска неплатежей. Нормативный показатель оборачиваемости дебиторской задолженности оценивается как величина, обратная нормативному коэффициенту инкассации.

Контроль состояния дебиторской задолженности производится ежемесячно путем развертки дебиторской задолженности по периодам возникновения с оценкой нормативных показателей и сравнением их с фактическими данными. Покажем оценку дебиторской задолженности на примере данных таблицы.

**Оценка дебиторской задолженности**

Показатели	Общая сумма дебиторской задолженности	Текущий месяц	Срок задолженности		
			от 30 до 60 дней	от 61 до 90 дней	от 91 до 120 дней
Нормативная сумма задолженности, тыс. р.	16 400	6 250	4 800	3 250	3 050
Удельный вес, %		38,1	29,2	19,8	18,6
Фактическая сумма задолженности, всего, тыс. р.	18 200	6 250	7 080	1 250	3 620
В том числе просроченная, тыс. р.		—	2 280	1 000	500
Продажи за месяц, тыс. р.		6 250	8 300	1 705	19 100
Нормативный коэффициент инкассации, %		100	57,8	19,1	16,0
Фактический коэффициент инкассации, %		100	85,3	73,3	19,0
Процент выполнения норматива, %		100	147,6	26,1	118,8
Коэффициент риска неплатежей, %		—	32,8	80	13,8
Предельные лимиты коэффициента риска неплатежей, %		10	25	25	30
Процент выполнения коэффициента риска неплатежей, %		100	77,6	31,3	217,4

По данным таблицы рассчитаем обобщающие коэффициенты выполнения нормативов. Процент выполнения норматива инкассации ( $K_{II}$ ) составит:

$$K_{II} = (100 + 147,6 + 26,1 + 118,8) : 4 = 98,1\%.$$

Процент выполнения норматива соблюдения лимита неплатежей ( $K_p$ ) будет равен:

$$K_p = (100 + 77,6 + 31,3 + 217,4) : 4 = 106,6\%.$$

Необходима интегральная оценка степени эффективности управления дебиторской задолженностью. Давая такую оценку, следует учесть, что объем дебиторской задолженности оказывает влияние не только на финансовое положение организации. Следует учитывать, что поддержание значительных объемов дебиторской задолженности, длительных отсрочек обуславливается необходимостью расширения рыночного присутствия, когда более привлекательные условия отсрочки платежей предлагаются покупателям, входящим в новые сегменты рынка.

На основании рассмотренных показателей состояния дебиторской задолженности предлагаем расчет интегрированного показателя оценки эффективности управления дебиторской задолженностью ( $\mathcal{E}_{инт}$ ) по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{инт} = v_1 K_u + v_2 K_p + v_3 ИК_o,$$

где  $v_{1,2,3}$  – коэффициенты весомости;

$K_u$  – коэффициент инкассации дебиторской задолженности;

$K_p$  – коэффициент риска неплатежей;

$ИК_o$  – интегрированный коэффициент соблюдения лимита дебиторской задолженности по отгрузкам покупателям новых сегментов сбыта.

Интегрированный коэффициент соблюдения лимита по отгрузкам покупателям новых сегментов сбыта ( $ИК_o$ ) оценим по формуле

$$ИК_o = \sum_{i=1}^m \frac{Л_i}{ДЗ_i} : m,$$

где  $Л_i$  – лимит дебиторской задолженности  $i$ -му дебитору;

$ДЗ_i$  – фактическое значение дебиторской задолженности  $i$ -му дебитору;

$m$  – количество дебиторов, принимаемых в расчет.

Для нашего примера предположим, что данный коэффициент составляет 118,7%. Система предпочтений сложилась следующим образом: коэффициент весомости степени инкассации дебиторской задолженности – 0,35; коэффициент риска неплатежей – 0,4; коэффициент выполнения лимита дебиторской задолженности по отгрузкам новым покупателям – 0,2. Обобщающий интегрированный показатель оценки составляет:

$$\mathcal{E}_{инт} = 0,35 \cdot 98,1 + 0,4 \cdot 106,6 + 0,2 \cdot 118,7 = 100,6\%.$$

Интегрированный показатель незначительно больше 100%, следовательно, можно говорить о достаточно удовлетворительном управлении дебиторской задолженностью, так как фактические показатели находятся в пределах нормативных значений.

Нормативные значения коэффициентов могут быть заменены среднеотраслевыми показателями, показателями организаций-конкурентов. Сравнение фактических показателей со среднеотраслевыми и показателями конкурентов послужит сигналом наличия отклонений в развитии организации, позволит не только контролировать состояние задолженности, но и разрабатывать кредитную политику будущих периодов.

### Заключение

Таким образом, анализ и контроль движения дебиторской задолженности следует проводить во взаимосвязке с мониторингом кредитных условий, предлагаемых кредиторами. Умелое управление дебиторской задолженностью является важнейшим фактором максимизации нормы прибыли и минимизации финансовых рисков. Правильная разработка кредитной политики, контроль состояния дебиторской задолженности, оценка ее влияния на финансовое положение способствуют созданию репутации надежной организации, взвешенно и ответственно подходящей к управлению своими активами.

### Список использованной литературы

1. **Ли, Ченг Ф.** Финансы корпораций: теория, методы и практика / Ченг Ф. Ли, Дж. И. Финерти. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 686 с.

Получено 06.02.2018.